

Les collèges et la réussite de leurs étudiants : imputables ou pas ?

Le ministère de l'Éducation, comme tous les autres ministères et sociétés publiques, s'est donné il y a quelques années déjà un plan stratégique conforme au nouveau cadre de gestion voulu pour l'administration gouvernementale, décrit dans la Loi sur l'administration publique. C'est ainsi qu'apparurent, dans ce même plan stratégique, des orientations telles *Accroître l'efficacité du système d'éducation en mettant l'accent sur les résultats, sur l'imputabilité et sur la transparence de la gestion publique* et *Accroître la réussite scolaire des élèves, des étudiantes et des étudiants, en visant la réalisation d'un maximum d'apprentissages et la persévérance jusqu'au diplôme*. Et c'est ainsi, comme première retombée visible de ce cadre de gestion dans les collèges, que ceux-ci furent dans l'obligation d'adopter un plan de réussite comportant des objectifs quantitatifs de réussite des cours, de persévérance (réinscriptions en troisième session) et de diplomation.



Yves Blouin
Directeur général
Collège François-Xavier-Garneau

Ce nouveau langage et ces nouvelles pratiques soulèvent une question fondamentale, celle de l'imputabilité des collèges en regard de la réussite de leurs étudiantes et étudiants. C'est une question difficile, qui soulève les réactions les plus vives et qui, traditionnellement, divise le monde de l'éducation. Or, au moment où des amendements récents à la Loi sur les collèges oblige ces derniers à élaborer un plan stratégique qui tient compte des orientations du ministère de l'Éducation et qui intègre leur plan de réussite, consacrant ainsi sa pérennité, il apparaît plus important que jamais de disposer sur cette question d'orientations claires, nuancées et crédibles, auxquelles pourront se rallier tous les collèges et tous les acteurs qui y oeuvrent, au premier chef les enseignantes et les enseignants. Le présent article veut contribuer à cette démarche. Car, à défaut d'y parvenir, les positions les plus extrêmes continueront de se perpétuer en se nourrissant les unes aux autres, compromettant par le fait même la possibilité pour les collèges de développer des pratiques de reddition de comptes adaptées au contexte de l'enseignement supérieur et véritablement utiles.

Quelques prémisses à propos de la réussite scolaire

La question de l'imputabilité des collèges en regard de la réussite de leurs étudiantes et étudiants, pour être traitée convenablement, doit prendre appui sur une compréhension juste des enjeux reliés à la réussite scolaire elle-même et des facteurs qui sont en cause. Il est utile de rappeler ici les quelques prémisses qui guident généralement l'action des collèges en la matière.

- La réussite scolaire, et tout effort concerté pour l'augmenter, tel que les collèges s'y sont engagés au moyen de leur plan de réussite, n'a de sens que dans la mesure où sont maintenues l'accessibilité aux études et les exigences d'une formation de qualité.
- La qualité de la formation et l'accessibilité aux études étant assurées, il faut considérer la réussite scolaire comme un indi-

cateur de première importance de la performance des collèges et suivre la progression des données les plus pertinentes à cet égard, notamment les taux de diplomation.

- La réussite scolaire est un phénomène complexe. Quand on cherche à l'améliorer, on constate inévitablement que les facteurs à considérer sont nombreux, variés et interreliés. Il n'y a ni cause ni solution unique. Il n'y a pas non plus de solution simple et rapide. Il faut plutôt tabler sur un ensemble de dimensions et y voir un travail qui s'inscrit dans la durée.
- Les établissements d'enseignement eux-mêmes jouent un rôle déterminant dans l'amélioration de la réussite, mais ils ne peuvent tout faire seuls. Tenant compte de la complexité et de la multiplicité des facteurs en cause, il faut plutôt y voir une **responsabilité partagée...**

... entre les établissements d'enseignement et la société

Les établissements d'enseignement ont en effet besoin du soutien des principaux acteurs sociaux : du Gouvernement d'abord, qui peut se manifester de différentes façons (cohérence dans son action, allocation suffisante de ressources et autres interventions), des entreprises ensuite (valorisation du diplôme, gestion responsable du travail rémunéré et autres) et aussi des familles qui doivent insister sans relâche sur l'importance de l'école et agir en conséquence.

... entre les différents ordres d'enseignement

La réussite à un ordre d'enseignement n'est pas sous la responsabilité exclusive de celles et de ceux qui y oeuvrent. Elle dépend dans une large mesure de l'arrimage avec l'ordre d'enseignement qui précède. Le collégial a bien sûr la responsabilité de prendre les élèves diplômés du secondaire tels qu'ils sont à leur arrivée et de faire tout en son possible pour les conduire à la réussite. Mais, à plus long terme, il faut s'assurer d'une meilleure harmonisation entre les seuils de sortie du

secondaire et les seuils d'entrée au collégial et, ce qui est probablement plus important encore, entre les exigences de travail requises pour réussir à l'un et l'autre ordre.

... entre les différents acteurs d'un établissement d'enseignement

Nous l'avons dit, les collèges peuvent jouer un rôle déterminant dans la réussite de leurs étudiantes et étudiants. Ils pourraient faire la différence entre la réussite et l'échec pour un bon nombre de ces derniers, s'ils en font une priorité institutionnelle et s'ils parviennent à établir une mobilisation efficace et durable autour de cet enjeu. C'est à cela que peuvent servir, dans le meilleur des cas, les plans de réussite.

... entre acteurs d'un établissement et les étudiantes et étudiants eux-mêmes

L'ensemble des acteurs d'un collège peuvent bien s'unir et déployer la plus grande énergie pour faire réussir leurs étudiantes et étudiants, mais ils n'y parviendront pas sans eux, ou malgré eux. Ceux-ci doivent s'engager suffisamment dans leurs études. Les plus beaux plans de réussite ne pourront rien pour ceux qui ne se présentent pas aux cours une fois sur deux, ne font pas les travaux requis ou ne se préparent pas pour leurs examens. C'est ce que l'on veut dire quand on répète que « l'étudiant est le premier agent de sa réussite ».

Une imputabilité à circonscrire

Il ressort de ces quelques propositions que s'il est absurde d'affirmer que les collèges sont responsables de tout en matière de réussite de leurs étudiantes et étudiants, il l'est tout autant de postuler qu'ils n'y peuvent rien. De fait, des établissements d'enseignement sont toujours parvenus à faire la différence, à amener une plus grande proportion de leurs étudiantes et étudiants au diplôme, sans que leur meilleure performance ne puisse être expliquée avant tout par les caractéristiques favorables de leur clientèle (force du dossier au secondaire ou autres) ou par des facteurs reliés aux programmes qu'ils offrent. Nier cet état de fait constitue un exemple parmi tant d'autres d'aveuglement, dont il faut sans doute chercher la cause dans cette peur, parfois diffuse, parfois explicite, que l'on ne fasse porter le poids de l'échec scolaire exclusivement par l'école et par celles et ceux qui y oeuvrent ; un aveuglement qui a néanmoins des conséquences importantes, notamment celle de remettre en cause le principe même de l'école, soit sa capacité de faire apprendre.

La question à poser n'est donc pas « les collèges sont-ils imputables de la réussite de leurs étudiantes et étudiants? », mais bien « jusqu'à quel point le sont-ils et sur quoi porte plus précisément leur responsabilité? ». Pour tenter une réponse à cette question, et en nous fondant sur les prémisses énoncées plus haut, il nous semble que l'on peut circonscrire les responsabilités des collèges en matière de réussite scolaire. Ainsi, on conviendra assez facilement que les collèges doivent assumer les responsabilités suivantes et qu'ils en sont pleinement imputables :

1. faire de la réussite et de la diplomation de leurs étudiantes et étudiants une priorité institutionnelle explicite et susciter la mobilisation de leur personnel autour de cet enjeu ;
2. se tenir constamment à jour sur leurs taux de réussite et de diplomation et en suivre attentivement l'évolution, en tenant compte des objectifs fixés dans leur plan de réussite et en reconnaissant qu'il s'agit d'un des indicateurs les plus importants de leur performance organisationnelle ;
3. procéder continuellement à l'analyse des problèmes reliés aux échecs pour identifier les facteurs en cause, en portant attention à toutes les dimensions pertinentes ; à cet égard, il leur sera utile de distinguer les dimensions **qui sont plus directement sous leur contrôle** (encadrement des étudiantes et des étudiants, accessibilité à des mesures d'aide, cohérence des programmes et gradation des apprentissages, pertinence des méthodes pédagogiques, qualité de l'enseignement, qualité de l'environnement ou autres dimensions) et **celles sur lesquelles leur contrôle est moins immédiat** (la préparation des étudiantes et étudiants au moment de leur arrivée au collégial, leur engagement dans leurs études et les efforts qu'ils y consacrent, le degré de soutien offert par les parents, par les employeurs, les ressources disponibles ou autres dimensions) ;
4. intervenir de façon concertée, sur la base de leur plan de réussite, pour modifier ou corriger les facteurs en cause dans les problèmes constatés, qui sont plus directement sous leur contrôle, et évaluer l'impact de leur action ; apporter continuellement les ajustements requis à la lumière de ces impacts. Par exemple, si l'on constate que les étudiantes et étudiants échouent certains cours de première session principalement parce qu'ils ne possèdent pas certaines compétences méthodologiques, on pourra intégrer le développement de ces dernières aux objectifs d'un ou de quelques cours ou offrir des ateliers complémentaires aux cours et en mesurer l'effet sur les taux de réussite. On pourra subsequmment modifier la formule en fonction des résultats obtenus. Une telle approche, visant systématiquement à analyser les facteurs en cause dans les difficultés de réussite et à y remédier, procure parfois d'agréables surprises. C'est ainsi que l'on a réussi à augmenter significativement les taux de réussite dans le premier cours de la séquence de philosophie au collège François-Xavier-Garneau en offrant aux élèves les plus faibles des ateliers leur permettant de développer, notamment, leurs habiletés de lecture.
5. intervenir de façon adéquate et concertée pour tenter d'influer le plus possible sur les facteurs qui ne sont pas sous leur contrôle immédiat, soit à l'échelle institutionnelle sur la base de leur plan de réussite, soit à l'échelle du réseau, en se concertant avec les autres collèges. Par exemple, ils peuvent utiliser différentes approches éducatives pour inciter leurs étudiantes et étudiants à consacrer plus de temps à leurs études, rechercher la collaboration des parents et des acteurs socio-économiques à cet effet, travailler à améliorer l'arrimage entre les ordres d'enseignement, etc.

6. consacrer à l'augmentation de la réussite et de la diplomation toutes leurs ressources disponibles, ayant pris en compte leurs autres obligations ; c'est ainsi que plusieurs collèges ont réussi à augmenter les taux de réussite de certains cours dans des programmes des Techniques de la santé, par exemple en Soins infirmiers, en donnant à leurs étudiantes et étudiants des possibilités supplémentaires de pratiques en dehors des heures de cours, parfois sous la supervision d'une technicienne ou d'un technicien, à partir des sommes allouées pour la mise en œuvre de leur plan de réussite ou à partir de toute marge de manœuvre financière qu'ils ont pu dégager.

Des limites à reconnaître à l'imputabilité des collèges en regard de la réussite de leurs étudiants

Les collèges sont donc conscients de leurs responsabilités en ce qui concerne la réussite de leurs étudiantes et étudiants et ils sont prêts à les assumer pleinement. Ils insistent néanmoins sur la nécessité d'en reconnaître les limites, pour au moins trois raisons. D'abord, parce qu'on ne réussira pas à maintenir la mobilisation autour de plans de réussite, si ceux-ci sont fondés sur une analyse de la situation qui refuse de prendre en compte une part importante de la réalité. C'est un fait que bon nombre d'étudiantes et d'étudiants sont, à leur arrivée, insuffisamment préparés pour les études collégiales. C'est un fait aussi que certains d'entre eux persistent à ne pas consacrer les efforts requis pour réussir, malgré toutes les interventions concertées que l'on puisse faire. Ces phénomènes et bien d'autres ne sont pas sous le contrôle direct ou immédiat des collèges. Il est choquant pour l'esprit et blessant pour l'intégrité professionnelle de celles et de ceux qui œuvrent sur le terrain que l'on s'acharne à nier cette situation ou à faire comme si elle n'existait pas. D'autant plus que les collèges n'ont jamais baissé les bras devant ces obstacles, multipliant au contraire les initiatives pour soutenir les étudiantes et les étudiants dits « à risque ».

Ensuite, parce que cette analyse erronée n'est pas sans conséquence. Attribuer en effet toute la responsabilité de l'échec scolaire aux maïsons d'enseignement, c'est du même coup « déresponsabiliser » les étudiantes et les étudiants. Et c'est entretenir ce qui constitue, aux yeux de bien des observateurs, le principal facteur en cause dans l'échec scolaire, soit le fait pour un grand nombre d'étudiantes et d'étudiants de ne pas consacrer le temps et les efforts requis à leurs études. En niant ou en minimisant trop explicitement leurs responsabilités, on les encourage à chercher en dehors d'eux-mêmes la source de leurs difficultés et les moyens pour les surmonter. L'un des effets pervers possibles des plans de réussite, quand on ne prend pas la peine de poser ces limites, est justement le développement chez un nombre non négligeable d'étudiantes et d'étudiants d'une attitude dont le message implicite est « faites-moi réussir ». Évitions au moins

La réussite scolaire est un phénomène complexe. Quand on cherche à l'améliorer, on constate inévitablement que les facteurs à considérer sont nombreux, variés et interreliés. Il n'y a ni cause ni solution unique. Il n'y a pas non plus de solution simple et rapide. Il faut plutôt tabler sur un ensemble de dimensions et y voir un travail qui s'inscrit dans la durée.

de cautionner cette attitude et de contribuer au problème que l'on veut résoudre.

Évitons aussi, et c'est notre troisième et dernière raison, de confondre échec des individus et échec du système scolaire. Il faut bien sûr faire tout notre possible (améliorer la cohérence des programmes, améliorer et diversifier les méthodes pédagogiques, offrir un encadrement et un soutien aux étudiantes et étudiants) pour conduire le plus grand nombre possible de ceux-ci à la réussite, et c'est le grand mérite des plans de réus-

sité de nous inviter à le faire systématiquement. Mais il est grand temps de rappeler clairement que l'enseignante ou l'enseignant, qui constate et confirme l'échec d'une étudiante ou d'un étudiant n'ayant pas atteint les objectifs d'un cours, fait le travail que la société attend de lui. Non seulement n'avons-nous pas, sauf circonstances exceptionnelles, à le tenir responsable de l'échec constaté, mais reconnaissons qu'en le confirmant, il contribue à la crédibilité du système scolaire. La réussite scolaire en effet n'a de valeur, individuelle et sociale, que lorsque l'échec est possible. Quand l'échec est inconcevable, pour ne pas dire interdit, il est difficile de ne pas douter de la valeur de la formation et des diplômes qui viennent la sanctionner. En d'autres termes, l'importance pour les collèges de reconnaître leur responsabilité en matière de réussite de leurs étudiantes et étudiants ne doit pas avoir pour effet de miner leur capacité d'assumer une autre de leurs responsabilités, soit celle de garantir la crédibilité du système scolaire.

En résumé, les collèges se reconnaissent d'immenses responsabilités en matière de réussite de leurs étudiantes et étudiants et ils sont prêts à en rendre compte. Ils agissent d'ailleurs de façon conséquente dans le cadre de leur plan de réussite. Ils insistent cependant pour que l'on reconnaisse une limite à leurs responsabilités, telle qu'elle est décrite ici, au nom même des objectifs qui sont poursuivis, soit que le plus grand nombre possible d'étudiantes et d'étudiants obtiennent leur diplôme et que celui-ci vienne sanctionner des apprentissages significatifs. ■

yblouin@cegep-fxg.qc.ca

Yves Blouin est directeur général du collège François-Xavier-Garneau depuis avril 2002. Il avait été, jusqu'à cette date, directeur des études dans ce même Collège. À ce titre, il a été président de la Commission des affaires pédagogiques de la Fédération des cégeps (1998-1999 et 2000-2001) et a été membre de nombreux comités, dont celui qui a produit le rapport La réussite et la diplomation au collégial, publié en juin 1999. Son intérêt pour les questions reliées à la réussite n'est pas nouveau. Il avait en effet conduit, au cours des années 80, un programme de recherche d'une durée de trois ans sur les problèmes de réussite en mathématiques et en physique au collégial, programme qui avait contribué à jeter un éclairage nouveau sur ces problèmes, mais dont la portée s'est avérée beaucoup plus générale.